

организаций, на ДКО возлагается ответственность за качество сбора первоначальной исходной информации для реализации алгоритма анализа эффективности интегрированных производственных процессов под новые проекты.

Дальнейшее развитие положений, представленных в статье, видится на путях оптимизации процессов налогообложения в рамках интегрированных структур (в частности, рассмотрения группы взаимосвязанных компаний в качестве единого налогоплательщика); совершенствования государственного регулирования транзакций, осуществляемых промышленными организациями через интернет-пространство; формирования корпоративной культуры временных интеграционных объединений и развития систем оценки персонала, входящего в межфирменные группы координации.

#### Библиографический список

1. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний // Экономика в промышленности. 2013. № 2. С. 63–67.

2. Концепция конкурентоустойчивости: теория и практика (монография) / Колл. авт., под ред. д.э.н., проф. Н.И. Заичкина, д.э.н., проф. Л.С. Зеленцовой). – М.: Перо, 2012. 248 с.

3. Панфилова Е.Е. Механизм управления интегрированными структурами промышленных организаций // Российское предпринимательство. 2013. № 17 (239). С. 65–71.

4. Панфилова Е.Е. Оценка эффективности функционирования промышленной организации в глобальном бизнес-сообществе // Экономика в промышленности. 2013. № 2. С. 45–54.

#### References

1. Brinza V.V., Kostjuhin Ju.Ju., Sherstneva M.A., Rajkov Ju.N. Mnogofaktornaja model' promyshlennogo predprijatija kak instrument povyshenija stoimosti kompanij // Jekonomika v promyshlennosti. 2013. № 2. S. 63–67.

2. Konceptcija konkurentoustojchivosti: teorija i praktika (monografija) / Koll. avt., pod red. d.je.n., prof. N.I. Zaichkina, d.je.n., prof. L.S. Zelencovoj M.: Pero, 2012. 248 s.

3. Panfilova E.E. Mehanizm upravlenija integrirovannymi strukturami promyshlennyh organizacij // Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2013. № 17 (239). S. 65–71.

4. Panfilova E.E. Ocenka jeffektivnosti funkcionirovanija promyshlennoj organizacii v global'nom biznes-soobshhestve // Jekonomika v promyshlennosti 2013. № 2. S. 45–54.

УДК 338.2:65

## Повышение эффективности и качества бизнес-процессов с использованием ВРМС<sup>1</sup>

© 2013 г. И.Г. Федоров\*

#### Процессное управление

Как заметили М. Хаммер и Д. Чампи, «...не продукты, а эффективные процессы их создания приносят компаниям долгосрочный и устойчивый успех» [1]. Большинство производственных компаний уделяют пристальное внимание своим бизнес-процессам (БП) и повышению их эффективности. Напротив, непроизводственный сектор нерешительно движется по пути процессного управления и не занимается регулярно своими БП. Организации постоянно ищут пути сокращения издержек и, оперируя чисто экономическими критериями, оптимизируют свою организационную структуру, добавляя или сокращая персонал. При этом они не замечают, что переход на процессное управление не только позволит сократить расходы на персонал и добиться повышения эффективности, но и приведет к повышению качества обслуживания клиентов, сокращению рисков.

В этой работе мы рассмотрим, как переход на процессное управление влияет на повышение производительности и качества бизнес-процессов. В качестве объекта рассмотрения будут выбраны предприятия финансового сектора, но полученные рекомендации могут быть применимы для других предприятий непроизводственной сферы.

<sup>1</sup> Работа выполнена при поддержке Минобрнауки России, в рамках базовой части государственного задания № 2014/122 шифр 2966.

\* Канд. техн. наук, проф. Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ).

### Производительность труда в финансовой сфере

В проведенном компанией *McKinsey Global Institute* исследовании [2] анализируется рост производительности труда в России за 10 лет и сравниваются показатели эффективности в 5 основных секторах российской экономики. Как следует из отчета, средняя величина производительности в стране выросла с 18 % (от уровня США в 1999 г.) до 26 % (в 2009 г.). Авторы отчета сравнили показатели пяти отраслей российской экономики с соответствующими показателями ведущих экономик мира. Они отмечают, что рост производительности труда обеспечивался за счет экстенсивных факторов: благодаря загрузке свободных производственных мощностей и притоку иностранной рабочей силы. Хотя производительность труда и повышалась на 6 % в год, что обеспечило 2/3 прироста ВВП на душу населения, производительность труда российских предприятий разных отраслей промышленности все еще не превышает 10–30 % от уровня производительности труда в США. Авторы отмечают, что низкий уровень производительности труда российских предприятий практически во всех сферах деятельности не обеспечивает ни устойчивого развития нашей экономической системы, ни ее конкурентоспособности в глобальной экономике, ни повышения реального качества жизни большинства людей.

Это наблюдение подтверждается данными, прозвучавшими на Совместном заседании Госсовета и Комиссии по мониторингу достижения целевых показателей развития страны [3] – производительность труда в непроизводственной сфере существенно отстает от аналогичных показателей в промышленности и сельском хозяйстве. При этом следует учесть, что только 15 млн из 68 млн рабочих мест в Российской Федерации сейчас можно отнести к высокопроизводительным. Поэтому перед страной стоит задача поднять производительность труда в базовых секторах экономики до мирового уровня, включая бюджетную сферу.

Интересные выводы можно сделать, если сравнить данные по производительности в отдельных секторах экономики, приведенные в отчете *McKinsey* (см. **рисунок**) [2]. С удивлением обнаруживается, что непроизводственный банковский сектор оказывается далеко не самым благополучным – производительность труда в нем составляет только 23 %



Производительность труда в России относительно США, информация *MGI* [2]

от показателей США, при среднем значении производительности по пяти отраслям, равном 26 %. Для сравнения, производительность труда в производственных отраслях, например в сталелитейной промышленности, существенно выше средней и составляет 33 %.

Как отмечается в отчете *McKinsey*, до недавнего времени розничный банковский рынок России был самым быстрорастущим в мире, демонстрируя ежегодное увеличение доходов в среднем на 60 %, но, несмотря на рост, а возможно, именно вследствие роста, производительность сектора остается недопустимо низкой. Например, в России в банковской сфере насчитывается около 400 тыс. работников, что в пересчете на душу населения в стране соответствует показателям ведущих стран. Однако по производительности труда Россия занимает одно из последних мест. Для примера, в Швеции, где банковский сектор один из самых эффективных в мире, производительность труда более чем в 12 раз выше, чем в России, а в Польше – более чем в два раза. В России низким уровнем производительности отличаются все виды услуг – от кредитования (4 % от уровня США) до платежных транзакций (13 % от уровня США). Даже в лучших российских банках самые простые операции занимают в 2–6 раз больше времени: снятие денег со счета – дольше в 6 раз, пополнение счета – в 2,2 раза, а платеж по счету – в 3,8 раза. Количество сотрудников, приходящихся на одну банковскую операцию, выше в 2–2,5 раза, а среднее число бумажных документов в 1,5–3 раза больше. И это несмотря на то, что российский финансовый сектор был и остается одним из самых автоматизированных и обеспеченных ресурсами. На протяжении 10–12 лет в финансовой сфере инвестиции в ИТ были гораздо выше, чем в других сегментах рынка. Банки традиционно используют наиболее современные ИТ и находятся в более выгодном положении, нежели другие предприятия.

Из сказанного можно сделать вывод: ошибочно считать, что производительность зависит исключительно от уровня развития технологий и оборудования. Высокая степень автоматизации не гарантирует высокой производительности, поскольку немаловажную роль играет правильная организация труда. Это еще раз подтверждает наблюдение Н. Карра, что не высокие технологии, а эффективные процессы являются залогом долгосрочного успеха компании на рынке [4].

Интересно сравнить эти данные с расчетами специалистов консалтинговой компании *Strategy Partners*, которые подсчитали, что «если бы только 10 % от общего числа занятых в России работали на предприятиях со средним уровнем производительности труда США (137 тыс. долл. на одного занятого), то объем производства российских предприятий увеличился бы приблизительно в 1,4 раза, а ВВП – в 1,5 раза. Чтобы достичь такого результата при существующем уровне производительности труда, российским предприятиям потребуется дополнительно

создать не менее 30 млн новых рабочих мест» [5]. Важен вывод, сделанный в цитированном исследовании: «...представление о том, что производительность зависит исключительно от уровня развития технологий и оборудования, – ошибочно. На производительность также влияют: эффективность бизнес-процессов и квалификация персонала; уровень компетенций менеджмента и сильный бренд, позволяющий получать ценовую премию; доступ на привлекательные рынки сбыта и масштаб операций; степень вертикальной интеграции и уровень развития аутсорсинга; качество конкурентной среды и доступ к лучшей практике, способность эффективно продвигать и продавать свой продукт или услугу». Именно на повышение эффективности бизнес-процессов, как основной фактор улучшения конкурентоспособности предприятий российской экономики, направлено настоящее исследование.

### Причина низкой производительности

В чем причина низкой эффективности и качества обслуживания клиентов? Как отмечено в исследовании [6], в сфере банковских услуг характерно отсутствие жесткой регламентации действий персонала. В противоположность реальному производству, где менеджмент зорко следит за соблюдением требований производственного процесса и строго карает любые отклонения от технологии, в сфере финансовых услуг считается допустимым только самое общее описание действий персонала, что приводит к большой вариативности процессов и, как следствие, снижению эффективности и качества обслуживания клиентов.

В финансовой сфере принято ориентироваться на наем высококлассных специалистов, которые знают отдельные, возможно очень важные операции, перед ними ставится задача «правильно» организовать работу на отдельных участках. Однако сквозная технология, связывающая несколько подразделений в единое целое, остается вне фокуса внимания менеджмента. При этом, как показывает практика, нескоординированная деятельность высококлассных специалистов оказывается менее эффективной, чем хорошо организованный труд сотрудников обычной квалификации. Дело в том, что специалисты склонны варьировать свои действия в соответствии с индивидуальным опытом, полученным в компаниях с отличной организацией процессов или уровнем автоматизации. Когда в одном месте собирают специалистов с разным опытом, они могут работать нескоординированно. Поэтому стратегия работодателей по привлечению высококвалифицированных специалистов не является гарантией увеличения эффективности.

Вариативность банковских БП имеет ряд негативных последствий: возрастают убытки, связанные с неудовлетворенностью клиента уровнем обслуживания, уменьшается возможность контроля со стороны менеджмента, что в свою очередь может являться причиной повышения банковских рисков [7]. Если со сни-

жением эффективности процессов банки еще могут мириться, то увеличения рисков банки категорически допустить не могут. Поэтому уменьшение вариативности БП – первоочередная задача любого банка.

### Процесс как конвейер

Изобретение конвейера позволило существенно повысить производительность труда в области материального производства, улучшить качество товаров. Конвейер предполагает четкое разделение труда и соблюдение последовательности выполнения операций. Все технологические операции на конвейере четко прописаны и регламентированы, отклонение от технологии выполнения операций не допускается. Можно говорить, что конвейер играет объединяющую роль, регламентируя и синхронизируя работу всех участников производственного процесса.

Если мы говорим о нематериальном производстве, например о сфере предоставления услуг, то можно и нужно говорить о виртуальном конвейере, который объединяет работу всех участников для достижения заданного результата. Этим виртуальным конвейером является БП [8]. В рамках такого процесса все работы разбиваются на отдельные хорошо формализованные операции, каждая из которых исполняется участником в соответствующей роли. Последовательность исполнения процесса задокументирована, отклонение от технологии выполнения не допускается. БП есть организация труда, регламентирующая и синхронизирующая порядок выполнения операций с целью добиться наивысшей возможной производительности труда и качества выполнения операций.

### Применение *BPMS* для управления бизнес-процессам

Однако обойтись лишь организационными мероприятиями удастся не всегда. Организации, которые хотят получить наибольшую выгоду от процессного подхода, должны применять специальные средства, которые называются системой управления БП (*Business Process Management System*) *BPMS* [9]. Этот термин обозначает: во-первых, информационную технологию, обеспечивающую генерацию исполняемой модели процесса непосредственно из графической модели БП; во-вторых, управленческую концепцию непрерывного совершенствования БП, предлагающую эволюционный подход к проведению изменений, направленных на повышение эффективности бизнеса [10].

### Эффект от перехода на процессное управление с использованием *BPMS*

Эффект от перехода компании на процессное управление можно разделить на прямой и косвенный. Прямой эффект зависит от сокращения издер-

жек на выполнение процесса, а косвенный определяется через сопутствующие факторы, например через повышение лояльности пользователей. Рассмотрим основные факторы повышения эффективности.

1. Многие процессы содержат дублирующие операции. Исключение избыточных операций участников процесса позволяет не только сократить затраты, но и повысить качество, поскольку четкое распределение ответственности за результат рассматривалось Демингом как важнейший элемент борьбы за качество [11].

2. Сокращение времени обработки заданий достигается за счет более четкой регламентации действий участников. Возникает синергетический эффект, производительность процесса выше, чем пропускная способность каждой из операций в отдельности. Дополнительный эффект может дать повышение удовлетворенности пользователей, что положительно влияет на их лояльность к исполнителю.

3. Усилия руководителей, направленные на согласование и координацию работ других участников, увеличивают стоимость и не добавляют ценности, однако не могут быть исключены из процесса, поскольку без них вся работа окажется невозможной. Однако они могут быть поручены сотрудникам с низкой квалификацией или автоматизированы. Исключение руководителей из принятия решений по простым вопросам помогает сократить издержки по выполнению процесса, освобождает менеджмент от рутинных обязанностей, позволяя сконцентрировать усилия на решение наиболее важных задач.

4. Уменьшение требований к специальной подготовке специалистов. Сейчас компания вынуждена привлекать высококвалифицированных специалистов, однако их опыт и навыки не являются гарантией выполнения работ в соответствии со стандартами. Четко организовав процесс, компания сможет нанимать более дешевых специалистов, размещать центры обработки в городах с наименьшим уровнем затрат.

5. Усилия на выявление и исправление допустимых сотрудниками ошибок отнимают у компании существенные ресурсы, требуют время на повторную обработку. Повышение качества исполнения процесса приведет к сокращению брака. Для банковских процессов кредитования это означает уменьшение числа невозвратов по кредитам, для страхового процесса урегулирования убытков – сокращение необоснованных выплат.

6. Процессное управление рассматривается как основной фактор построения клиенто-ориентированной стратегии развития компании. Для клиента это означает упрощение всех процедур, связанных с оформлением документов, а для исполнителя – совершенствование бизнеса за счет оптимизации выполнения операций. Соблюдение всех правил страхования и установленных законодательством сроков обработки документов является одним из основных факторов повышения лояльности клиентов компании.

### Применение систем **BPMS** в банковском секторе

Казалось бы, основные кредитные, депозитные и прочие банковские операции автоматизированы. Однако как показывает практика, это касается в основном бэк-офисных приложений, а мидл- и фронт-офисные компоненты нуждаются в доработке. Как указывается в отчете *Gartner*: «Главная возможность сокращения времени и повышения качества обслуживания клиентов заключается в улучшении взаимодействия между фронт- и бэк-офисными процессами банка. Результатом должно стать уменьшение времени и повышение качества принимаемых решений. В противном случае клиенты голосуют ногами» [12].

Не стоит ожидать решения проблем путем внедрения интегрированной банковской системы (ИС). Современные интегрированные системы должны быть ориентированы не на отдельные функции, а на процессы, а объектами управления должны стать сквозные материальные, финансовые и информационные потоки. Однако очень часто термин «интегрированность» ошибочно понимается как объединение многих функций предприятия, которые интегрируются по данным, а процессы остаются вне фокуса внимания [13]. В этом кроется еще одно противоречие – автоматизируется широкий (интегрированный) набор функций, а не БП, лежащий в основе.

Филиалы и отделения остаются наиболее дорогостоящими каналами продаж банковских услуг, сильно зависящими от квалификации и качества персонала. До сегодняшнего дня основные инвестиции в филиалы банки делали с целью сократить расходы на обслуживание, обращая малое внимание на улучшение качества обслуживания клиентов. Сегодня фокус сместился на повышение эффективности БП обслуживания клиентов. Например, в 2005 г. более 70 % банков США определили в качестве своих главных приоритетов реинжиниринг процессов открытия счетов новым клиентам. Вот какие цифры и факты приводит отчет *Gartner* [12]:

- затраты на привлечение нового клиента в 5 раз больше, чем на удержание существующего;
- большая часть компаний из списка «*Fortune 500*» теряет 50 % своих клиентов каждые 5 лет;
- удовлетворенный клиент расскажет об удачной покупке в среднем 5 раз, тогда как неудовлетворенный – 10;
- большая часть клиентов банка окупается только через год работы с ними. Если клиент «ушел» ранее, то банк понесет убытки;
- увеличение количества удержанных клиентов на 5 % увеличивает прибыль банка на 50–100 %;
- около 50 % существующих клиентов банков не прибыльны из-за неэффективного взаимодействия с ними;
- в среднем банк контактирует 4 раза в год с существующим клиентом и 6 раз в год – с потенциальным.

Сегодня в банках принято говорить о кредитном конвейере или фабрике, что подчеркивает стремление повторить в управлении приемы промышленной революции, которая заключалась в изменении организации производства и применении новых орудий труда. Рассмотрим примеры процессов, где применение средств управления БП наиболее привлекательно.

### Выдача банковского кредита

Применение *BPMS* для автоматизации БП выдачи кредита обосновано большим числом ручных операций, разнообразием критериев принятия решений, высокой стоимостью принятия ошибочного решения, жесткими ограничениями по времени обработки, большим потоком заявок, интенсивным взаимодействием с многочисленными ИС [14]. При этом крайне важно обеспечить быстроту выполнения всех действий и в то же время четко следовать политике банка, осуществить протоколирование действий всех участников процесса, позволяющее, при необходимости, восстановить причину принятия неправильного решения. Таким образом, перед банком встает непростая задача – обеспечить необходимое качество принятия решения, исключаящее выдачу необоснованного кредита и при этом уложиться в приемлемый промежуток времени.

Опыт финансовой корпорации *First Horizon* [15], применившей *BPMS* в области долгосрочного ссудного и ипотечного кредитования, продемонстрировал сокращение издержек на выполнение процесса и повышение качества принимаемых решений. Время на ИТ-реализацию сократилось на 25–30 %, по сравнению с альтернативными методами разработки.

### Открытие счета, выдача пластиковых карт

Выдача пластиковых карт – это процесс, где заявка клиента проходит сложную цепочку согласований и разрешений, в которые вовлечены сотрудники многих подразделений. Банк *JP Morgan* внедрил *BPMS* для операции открытия банковского счета, предоставления справок и дополнительных услуг своим клиентам. В результате удалось добиться сокращения времени обработки заявки на выдачу кредита на 65 %, а избыточность операций сократилась на 30–50 %. Производительность труда повысилась на 70 %, одновременно расходы на управленческий аппарат сократились на 50 %. Банк оценил влияние времени ожидания клиентом решения по банковской операции на удовлетворенность клиента и, как следствие, на прибыль, получаемую банком. Для этого банк ввел 30-балльную шкалу для оценки удовлетворенности клиента. Было установлено: изменение удовлетворенности на один балл этой шкалы приводит к увеличению прибыли от работы с этим клиентом на 1,40 долл. С учетом общего числа заказчиков ожидаемая дополнительная прибыль составила значительную сумму.

Банк *Royal Bank of Scotland* использует *BPMS* для автоматизации работы со счетами заказчиков, и, благодаря этому время на открытие счета сократилось на 80 %, а количество ручных операций – на 60 %, производительность возросла на 40 %, расходы на управленческий аппарат уменьшились на 50 % [16].

### Рассмотрение претензий по кредитной карте

В соответствии с требованиями *Visa International* и *MasterCard* банки-эмитенты кредитных карт должны четко соблюдать заранее определенные процедуры при рассмотрении претензий пользователей кредитных карт. Нарушение процедуры может привести к тому, что платежная система откажет в претензиях и обязанность погашения убытков ляжет на сам банк. Чтобы четко соблюсти установленную процедуру и при этом обеспечить высокий уровень обслуживания клиентов, банки автоматизируют данный процесс, причем активно используют решения на базе *BPMS*.

*Bendigo Bank*, крупнейший региональный банк Австралии, использовал *BPMS* для организации процесса урегулирования претензий по картам *MasterCard* и *Visa International*. Банк ставил целью повышение качества обслуживания, сокращение издержек на покрытие расходов по урегулированию за счет банка, сокращение требований к подготовке персонала. Особенностью процесса является необходимость четко соблюдать все правила и регламенты расчетной системы. Результатом внедрения явилось сокращение убытков от принятия ошибочных решений на 20 %, время рассмотрения претензий сократилось на 80 %, время подготовки персонала снизилось на 60 % [17].

### Управление рисками

Управление рисками – это важнейший элемент эффективности банка. На начальном уровне зрелости организация лишь осознает сложность существующей проблемы. Повышение уровня зрелости включает документирование БП, формулирование правил и способов контроля над уровнем риска. Высший уровень зрелости предполагает управление банковскими процессами, быструю адаптацию к происходящим изменениям в бизнесе. Применяя *BPMS*, банк выходит на самый высокий уровень зрелости.

Например, *Bank of America* на базе *BPMS* внедрил систему управления операционными рисками, стремясь повысить прозрачность совершаемых банковских операций, обеспечить отслеживание сделок для последующей проверки (аудиторский след) и соответствовать требованиям регулятора рынка. Применение *BPMS* в процессах открытия счетов, кредита и ипотеки дало банку новое качество управления рисками, усилило защиту от мошенничества.

### Обработка исключений при торговле ценными бумагами

Принимая поручение на приобретение ценных бумаг, банк берет на себя риск, связанный с изменением цены бумаги, которое может произойти во время обработки заявки. Чтобы минимизировать риски, банк заинтересован сократить время обработки заявки. Если в ходе работы с заявкой обнаруживаются неточности, не позволяющие провести сделку, банк стремится разобраться с проблемой в кратчайшее время, уточнить данные, чтобы либо согласиться на сделку либо мотивированно отказать. При этом банк жестко лимитирует время, отводимое на принятие решения, и, в случае, задержки, применяет процедуру эскалации.

Банк *City Group* реализовал на *BPMS* систему обработки исключительных ситуаций при торговле ценными бумагами. Как результат, банк может гарантировать, что решение по любой, в том числе ошибочно заполненной, заявке будет принято менее чем за 20 мин.

### Вывод на рынок нового банковского продукта

Очевидно, что каждый продукт коммерческого банка является результатом работы «сборочного конвейера», объединяющего результаты деятельности многих функциональных подразделений. От эффективности работы этого конвейера зависит быстрота вывода на рынок новых банковских продуктов.

Примеры использования *BPMS* с целью автоматизации процесса создания нового продукта в смежных производственных областях говорят о снижении на 50 % времени, затрачиваемого на разработку. Таким образом, можно говорить, что финансовые организации, автоматизировавшие процессы создания новых продуктов, не только получают конкурентное преимущество от того, что первыми начинают работу на рынке с новыми продуктами, но и существенно сокращают свои производственные издержки.

### Унификация процессов и внутренний хозрасчет

Многие банки активно внедряют внутренний хозрасчет. К сожалению, в большинстве случаев отсутствуют способы прямого измерения ключевых показателей эффективности, взамен используется их косвенное вычисление. Однако опосредованные показатели не вполне объективно отражают эффективность работы исполнителей. Известно, как негативно сказывается на сотруднике необъективная оценка его действий, что может привести к последствиям, прямо противоположным целям внедрения хозрасчета.

Технология *BPMS* позволяет прямое и точное измерение всех требуемых производственных показателей. В результате, устраняется субъективность в оценке результатов между участниками БП. Это позволяет перевести внутрикорпоративные отношения на чисто экономическую основу, ликвидировать

разрушительные интриги и конфликты, обеспечить объективность принимаемых решений.

Компания *Global Home Loans*, оказывающая услуги по ипотечному кредитованию и имеющая 45 территориально распределенных офисов, обрабатывает более 28 000 заявок в месяц. Стандартизация процессов выдачи кредита позволила сократить время рассмотрения заявки на 20 % и снизить стоимость обработки на 15 %. Благодаря единым стандартам обработки документов компания смогла в реальном масштабе времени перераспределять нагрузку по обработке заявок между всеми офисами, контролировать прохождение заявок в реальном времени. Это позволило сократить численность персонала, что обеспечило дополнительную экономию в размере 10 % от соответствующего фонда оплаты труда [18].

### Заключение

Организации, которые ставят амбициозные задачи, рано или поздно должны выбрать для себя стратегию развития: экстенсивную за счет роста ресурсов производства – или интенсивную – за счет использования все более эффективных методов. Хорошо известно, что при реализации экстенсивной стратегии организация столкнется с ситуацией, когда усилия на координацию действий увеличившегося числа сотрудников становятся сопоставимы с эффектом от их деятельности. Из сказанного можно сделать вывод, что альтернативы переходу на процессные методы управления нет, современное состояние экономики не позволяет предприятиям развиваться экстенсивно.

Как отмечается в цитированном выше отчете *McKinsey Global Institute*, ежегодный прирост объема оказываемых банковских услуг в ближайшие годы может составить 8 %. Если производительность труда не увеличится, сектору потребуется более 250 тыс. дополнительных работников. Поскольку такого числа подготовленных специалистов на рынке нет, российским банкам придется повысить производительность хотя бы до уровня Польши [2].

Мы привыкли считать, что переход от экстенсивного к интенсивному пути развития лежит через автоматизацию. Последняя позволяет сократить расходы на выполнение лишь отдельных операций, тогда как основная проблема лежит в области координации межфункционального взаимодействия подразделений. Автоматизация – это однократный акт, направленный на улучшение выбранных характеристик процесса. Управление – это постоянная деятельность по мониторингу показателей исполнения процесса и выполнению корректирующих воздействий, с целью не допустить отклонений.

Выбор в пользу *BPMS* обусловлен и тем, что, по оценкам *Gartner* [19] 67 % всех проектов *BPMS* в финансовом секторе были успешно завершены менее чем за 4 месяца, в т.ч. 50 % менее чем за 1 месяц, все проекты имели *ROI* более 10 %, в т.ч. 78 % имели *ROI* более 15 %.

Библиографический список

1. *Хаммер М., Чампи Д.* Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М., 2006. 288 с.
2. *Бакатина Д., Дювьесар Ж-П., Клинцов В.* и др. Эффективная Россия: Производительность как фундамент роста / Бакатина Д., Дювьесар Ж-П., Клинцов В. и др. McKinsey Global Institute, 2009. С. 49–74.
3. Совместное заседание Госсовета и Комиссии по мониторингу достижения целевых показателей развития страны // Официальный веб-сайт Президента России. 23 декабря 2013 г., Москва, Кремль. URL: <http://www.kremlin.ru/news/19882> (дата обращения: 05.01.2014).
4. *Карр Николас Дж.* Блеск и нищета информационных технологий: Почему ИТ не являются конкурентным преимуществом. / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Секрет фирмы», 2005. 176 с.
5. *Идрисов А.* Производительность труда как ключевой фактор конкурентоспособности российской экономики. СБРФ, Москва, 2009.
6. *Frei F.X., Kalakota R., Leone A.J., Marx L.M.* Process Variation as a Determinant of Bank Performance: Evidence from the Retail Banking Study. Management Science, 1999. Vol. 45, No. 9. P. 1210–1220.
7. *Hallerbach A., Bauer T., Reichert M.* Capturing Variability in Business Process Models // The Provop Approach. Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice, 2009. Vol. 22 (6–7). P. 519–546.
8. *Sinur J.* Drivers for BPM: 11 Money-Relevant Reasons to Start. Gartner, Inc. 24 February 2004.
9. *Фёдоров И.Г.* Процессно-ориентированные информационные системы // Информационные системы и технологии / под ред. Ю.Ф. Тельнова. М.: Юнити-Дана, 2012. 303 с.
10. *Черняк Л.* BPM: близкие перспективы и далекие горизонты. Открытые системы, 2004. №. 11. С. 25–29.
11. *Нив Г.* Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 376 с.
12. *Cohen S., Free D.* Four Road Maps to Bank Agility With Enterprise BPM and SOA. Gartner Inc., G00148015.
13. *Дяченко О.* Лоскутная автоматизация мешает интеграции бизнеса, банк должен работать как единая организация // Банковское обозрение. № 7. 2006. С. 64–66.
14. *Рахмани Д.* ИТ в банке: как оседлать волну кредитов. CNews.ru. 2007. [www.cnews.ru/reviews/](http://www.cnews.ru/reviews/).
15. Whitepaper. First Horizon – Regulatory Compliance Through BPM 2007. URL: <http://busmanagement.com/issue-8/first-horizon-regulatory-compliance-through-automated-bpm/> (дата обращения: 08.02.2014).
16. *Wald R.* Large Scale BPM Implementation at JPMorgan // BPMInstitute.org. 2007. URL: <http://www.bpminstitute.org/resources/presentations/case-study-third-wave-large-scale-bpm-implementation-jpmorgan> (дата обращения: 08.02.2014).
17. Metastorm. Metastorm Customer Success Story: Bendigo Bank // Open Text Resource Center. 2007. URL: <http://bps.opentext.com/resource-center/c/customer-services> (дата обращения: 08.02.2014).
18. A Datamonitor Whitepaper for TIBCO. The Need for Process Excellence Strategy for Growth, Efficiency and Compliance in Retail Banking. Datamonitor, 2005.
19. *Sinur J.* Justifying BPM Projects Gartner Inc., 2004.

References

1. *Hammer M. Champi D.* Reinzhiniring korporacii. Manifest revoljucii v biznese. M. 2006. 288 s.
2. *Bakatina D., Djuv'esar Zh-P., Klincov V.* et al. Effektivnaja Rossija: Proizvoditel'nost' kak fundament rosta. McKinsey Global Institute, 2009. S. 49–74.
3. Sovmestnoe zasedanie Gossoveta i Komissii po monitoringu dostizhenija celevyh pokazatelej razvitija strany // Oficial'nyj veb-sajt Prezidenta Rossii. 23 dekabrja 2013 g, Moskva, Kreml'. URL: <http://www.kremlin.ru/news/19882> (data obrashhenija: 05.01.2014).
4. *Karr Nikolas Dzh.* Blesk i nishheta informacionnyh tehnologij: Pochemu IT ne javljajutsja konkurentnym preimushhestvom / Per. s angl. M.: Izdatel'skij dom «Sekret firmy», 2005. 176 s.
5. *Idrisov A.* Proizvoditel'nost' truda kak kljuchevoj faktor konkurentosposobnosti rossijskoj jekonomiki. SBRF, Moskva, 2009.
6. *Frei F.X., Kalakota R., Leone A.J., Marx L.M.* Process Variation as a Determinant of Bank Performance: Evidence from the Retail Banking Study. Management Science, 1999. Vol. 45, No. 9. P. 1210–1220.
7. *Hallerbach A., Bauer T., Reichert M.* Capturing Variability in Business Process Models // The Provop Approach. Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice, 2009. Vol. 22 (6–7). P. 519–546.
8. *Sinur J.* Drivers for BPM: 11 Money-Relevant Reasons to Start. Gartner, Inc. 2004. February 24.
9. *Fjodorov I.G.* Processno-orientirovannye informacionnye sistemy // Informacionnye sistemy i tehnologii / pod red. Ju.F. Tel'nova. M.: Juniti-Dana, 2012. 303 s.
10. *Chernjak L.* BPM: blizkie perspektivy i dalekie gorizonty. Otkrytye sistemy, 2004. №. 11, P. 25–29.
11. *Niv G.* Prostranstvo doktora Deminga: Principy postroenija ustojchivogo biznesa. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. 376 s.
12. *Cohen S., Free D.* Four Road Maps to Bank Agility With Enterprise BPM and SOA. Gartner Inc., G00148015.
13. *Djachenko O.* Loskutnaja avtomatizacija meshaet integracii biznesa, Bank dolzhen rabotat' kak edinaja organizacija. Bankovskoe obozrenie. № 7. 2006. P. 64–66.
14. *Rahmani D.* IT v banke: kak osedlat' volnu kreditov. CNews.ru. 2007. [www.cnews.ru/reviews/](http://www.cnews.ru/reviews/).

15. Whitepaper. First Horizon – Regulatory Compliance Through BPM 2007. URL: <http://busmanagement.com/issue-8/first-horizon-regulatory-compliance-through-automated-bpm/> (data obrashhenija: 08.02.2014).

16. Wald R. Large Scale BPM Implementation at JPMorgan // BPMInstitute.org. 2007. URL: <http://www.bpm-institute.org/resources/presentations/case-study-third-wave-large-scale-bpm-implementation-jpmorgan> (data obrashhenija: 08.02.2014).

17. Metastorm. Metastorm Customer Success Story: Bendigo Bank // Open Text Resource Center. 2007. URL: <http://bps.opentext.com/resource-center/c/customer-services> (data obrashhenija: 08.02.2014).

18. A Datamonitor Whitepaper for TIBCO. The Need for Process Excellence Strategy for Growth, Efficiency and Compliance in Retail Banking. Datamonitor, 2005.

19. Sinur J. Justifying BPM Projects. Gartner Inc., 2004.

УДК 332.64

## Динамика стоимости корпорации как показатель устойчивого развития бизнеса (на примере ОАО «Газпром»)

© 2014 г. Д.А. Корнилов\*

Динамика стоимости компании отражает совокупность воздействия на бизнес множества внешних и внутренних факторов: развитие отрасли, появление новых технологий, изменение стоимости ресурсов, динамика фондового рынка, эффективность управления и др.

Оценка устойчивого развития предприятия предполагает многосторонний анализ его финансовой, рыночной (маркетинговой), производственной (технологической), кадровой, управленческой, экологической, логистической деятельности. Каждое из этих направлений деятельности предприятия характеризуется множеством показателей.

Например, при оценке финансовой устойчивости рассчитываются коэффициенты автономии, финансирования, долгосрочной финансовой независимости, маневренности собственного капитала. Для определения степени финансовой независимости значения коэффициентов финансовой устойчивости анализируются с учетом специфики бизнеса, сравниваются в динамике, с нормативами и т.д.

Оценка финансовой устойчивости также предполагает анализ платежеспособности предприятия и, прежде всего, анализ собственных оборотных средств (СОС) в количестве, достаточном для формирования запасов и затрат. В зависимости от степени обеспеченности СОС и другими источниками финансовых средств различают четыре типа финансовой устойчивости предприятия: абсолютная и нормальная финансовая устойчивость предприятия, неустойчивое финансовое состояние и кризисное финансовое состояние.

Однако даже полный анализ финансовой деятельности характеризует финансовое положение предприятия только с точки зрения достаточности и эффективности использования собственного капитала и поэтому является необходимым, но недостаточным условием для оценки степени устойчивости предприятия, тем более степени устойчивости его развития.

Следующий этап – это определение степени устойчивого развития предприятия по каждому из направлений его деятельности (рыночной, производственной, кадровой, управленческой, экологической, логистической и др.).

Достаточно сложной задачей является определение комплексной оценки устойчивого развития предприятия. Решение этой задачи возможно при условии:

– формирования комплексного показателя степени устойчивости развития предприятия (на основе множественной свертки показателей);

\* Д-р экон. наук, проф. каф. «Экономика, управление и финансы» Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева.